

## Et par diskrete slag i fritiden kan gavne selskabet

Af professor Lars Bo Langsted  
Aalborg Universitet

At være direktør for et selskab indebærer en ubetinget pligt til at varetage selskabets interesser, når man er på arbejde og til ikke at modarbejde selskabets interesser, når man har fri.

Så enkelt kan det siges – og det gælder naturligvis en hvilken som helst leder af en hvilken som helst organisation, forening eller virksomhed. Problemet med enkle sandheder er imidlertid, at verden sjældent er sort/hvid og at handlinger, der ikke i første række synes at gavne virksomheden, på længere sigt eller set i andet perspektiv kan være værdifulde.

Hertil kommer problemet med at identificere hvilke regler, der eventuelt måtte forbyde eller påbyde en given handling og derefter om direktøren eller bestyrelsesmedlemmet risikerer at pådrage sig nogen form for ansvar.

Lad os se på et par – naturligvis helt teoretiske - eksempler:

### Eksempel 1:

Selskabet A ejer en lang række ejendomme med udlejningslejemål. Lejlighederne udlejes typisk til ejerne af selskabet alternativt til helt fremmede. Ledelsen i selskabet har imidlertid forsterket til de bedste lejligheder.

At lade medarbejdere få visse goder, som andre ikke får, er langt fra usædvanligt i erhvervslivet. Bankfolk får højere renter på indlån og lavere på udlån end andre kunder – herunder ejerne, der typisk får nogle fordele, men ikke alle medarbejdernes fordele. På tankstationen får personalet vasket bil gratis i vaskemaskinen, og lur mig om ikke forpagteren har adgang til flere gratis vaske end yngste medarbejder! Som led i ansættelses- og fastholdelsesaftalen får direktionen aktieoptioner på særligt gunstige vilkår o.s.v.

I det offentlige er det selvfølgelig udelukket at give de ansatte "bedre" afgørelser end andre, men myndigheden må end ikke betale en frokost til en ledergruppe (eller andre), der har ydet en særlig indsats over en periode, eller for den sags skyld lade myndigheden betale en buket blomster til en hospitalsindlagt medarbejder. Hvis ikke rigsrevisionen kommer springende, så gør myndighedens eller institutionens allerøverste ledelse med restriktioner eller – særdeles snævre – begrænsninger.

Det er naturligvis i den enkelte leders interesse at få en god og billig lejlighed at bo i. Men det kan også være i selskabets interesse. Der er altid rift om gode medarbejdere, og enhver form for interessant og relevant personalegode må overvejes og muligvis anvendes i kampen herom. Går det ud over nogen? Ja. Det går ud over en ikke-leder, eventuelt en udefrakommende, der så ikke får den pågældende lejlighed, men hvad er værst for selskabet: en enkelt (måske) utilfreds kunde eller en enkelt (måske) utilfreds leder eller anden medarbejder – og hvad er bedst for selskabet: en glad kunde eller en glad medarbejder? Er det offentliges langt mere rigide regelsæt på dette område det mest fornuftige? Det, der er bedst egnet til at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere?

### **Eksempel 2:**

En direktør giver – på virksomhedens vegne – 100.000 kr. i sponsorstøtte til en bokseklub.

Det er klart for enhver både illoyalt og strafbart at forære 100.000 kr. væk af selskabets penge, men hedder det "sponsorstøtte", kan det såmænd endda være fornuftigt. Dels får selskabet typisk direkte reklame ud af eventuelle annoncer eller bande-reklamer, dels giver det en generel goodwill at støtte diverse sportsklubber m.v.

Skulle det nu vise sig at direktørens søn er ivrig amatørboxer i den selv samme bokseklub kan man spørge om det da skal forhindre en sponsorstøtte som måske ellers ville være blevet givet til klubben, eller om det tværtimod "udpeger" klubben, som den der skal modtage støtte frem for andre uden særlige relationer til selskabet. Ingen af svarene er objektivt rigtige – for hvad der er rigtigt for den ene virksomhed, kan være helt forkert for den anden.

### **Eksempel 3:**

En bestyrelse beslutter sig for ikke at benytte et muligt, af en dygtig rådgiver udtænkt og formentlig lovligt, skattefradrag.

Umiddelbart skal ledelsen af en virksomhed optimere virksomhedens indtjening indenfor det lovlige rammer – man kunne sågar hævde, at det ville være erstatningspådragende at gøre andet, når man nu havde muligheden. Men det er også ledelsens ansvar at vurdere hvilken effekt enhver form for tiltag kan tænkes at have på virksomhedens image, og hvor afhængig virksomheden er af at have et "godt image". Det kan således meget vel være til større økonomisk fordel at undlade at benytte sig af en given fradragsmulighed, hvis det på forhånd må vurderes, at der er tale om et af de fradrag, der kan forekomme "anstødelige" end at udnytte fradragsmuligheden.

Lette spørgsmål, men svære svar, som der ikke gives nogen facitliste for og som det er enten hyklerisk eller naivt at tro at der ligefrem skulle findes moralsk rigtige svar på.

Juraen udstikker nogle få ydergrænser: Selskabsretten, reglerne om stillingsfuldmagter og ansættelsesretten kræver loyalitet af ledelsen og de øvrige medarbejdere. Lidt forenklet sagt: jo mere i løn og jo højere i hierarkiet – jo mere loyalitet kræves. Svinger en leder dette krav, vil det være berettiget at fyre, ja måske ligefrem at bortvise den pågældende. Har han beriget sig selv økonomisk, har selskabet et tilbagebetalings-/erstatningskrav mod den pågældende.

Strafferetten kommer på banen, hvis en direktør egenhændigt har beriget f.eks. sig selv eller sin familie med direkte tab for selskabet til følge – direktøren har måske anvendt firmaets kontokort til private formål og aldrig betalt "udlæggene" tilbage, eller har udlejet lejligheder til sig selv eller andre for beløb under den sædvanlige leje.

Den samlede bestyrelse kan gøres erstatningsretligt ansvarlige, hvis medlemmerne har handlet åbenbart tabsforvoldende for selskabet og samtidig givet sig selv meget store økonomiske fordele på selskabets bekostning. Er det grelt nok, vil et strafansvar for mandatsvig endda kunne komme på tale. Selvom en bestyrelse således har både ret og pligt til at tegne selskabet og til at træffe endog meget langtrækkende beslutninger på selskabets vegne, skal bestyrelsen (og direktionen) altid kunne forsvare sine beslutninger med, at de blev truffet fordi (bestyrelsen mente, at) de var til fordel for selskabet.

Hvis man som ledelsesmedlem vil holde sig indenfor det område, juraen i hvert fald accepterer, skal man

- for det første sørge for at en beslutning altid har en begrundelse, der bunder i et legitimt virksomhedshensyn.

- For det andet sikre sig, at et eventuelt højere ledelsesniveau – typisk bestyrelsen – er indforstået med, eller selv har truffet beslutningen, hvis dispositionen medfører (økonomiske) fordele for én selv eller ens nærmeste.
- For det tredje sikre åbenhed i hvert fald internt i selskabet, men muligvis kan også ekstern viden om f.eks.kriterier for lejlighedstildelinger være forudsætningen for en generel accept.
- Erkende at uanset hvor rigtig og velgennemtænkt en beslutning end måtte være, kan den – ofte med pressens velvillige assistance – udlægges som uheldig eller moralsk angribelig
- I forbindelse med beslutninger af blot nogen følsomhed spørge sig selv og hinanden om man ville bryde sig om at læse om beslutningen i pressen, hvor man endda kan risikere at det potentielt kritisable blæses op – og de legale hensyn udelades eller underspilles.